




*Financira Europska komisija.*



Lifelong  
Learning  
Programme



**ECVision. Europski  
pojmovnik supervizije  
i *coachinga***



Financira Europska komisija



## ECVision. Europski pojmovnik supervizije i *coachinga*

**Ovaj projekt ostvaren je uz financijsku potporu Europske komisije.**

Ova publikacija odražava isključivo stajalište autora i Komisija se ne može smatrati odgovornom za uporabu informacija koje se u njoj nalaze.

Ovaj Pojmovnik nastao je u okviru projekta „ECVision. Europski sustav za uspoređivanje i vrednovanje supervizijskih kompetencija” – (527220-LLP-AT-LEONARDO-LMP) iz Leonardo programa Razvoj inovacija.

Sadržaj ovog Pojmovnika rezultat je suradnje partnera na projektu ECVision: Die Wiener Volkshochschulen GmbH (Austrija), Udruženje nacionalnih organizacija za superviziju u Europi (ANSE), Vijeće europskog profesionalnog i menadžerskog osoblja (EUROCADRES), TOPS München-Berlin e.V. (Njemačka), Sveučilište u Göteborgu (Švedska), Sveučilište u Zagrebu (Hrvatska), CoachKwadraat (Nizozemska).

Autori:

Marina Ajduković  
Lilja Cajvert  
Michaela Judy  
Wolfgang Knopf  
Hubert Kuhn  
Krisztina Madai  
Mieke Voogd

---

2

*Izdavač i vlasnik: Die Wiener Volkshochschulen GmbH, Lustkandlgasse 50, A – 1090 Beč;*

*Direktor: Mario Rieder; Koordinatorica projekta: Michaela Judy*

## Pregled sadržaja

---

<b>Uvod</b> .....	<b>6</b>
<b>Supervizija – opseg pojma</b> .....	<b>9</b>
1. Supervizija kao profesija savjetovanja usredotočena je na interakcije ljudi, profesionalnih zadataka i organizacija.....	9
2. Supervizija kao upravljačka funkcija .....	11
<b>Coaching – opseg pojma</b> .....	<b>12</b>
<b>Dionici</b> .....	<b>13</b>
1. Klijenti.....	13
2. Ugovorni partner .....	13
3. Nacionalna organizacija.....	13
4. Supervizanti/klijenti .....	14
5. Supervizor/ <i>Coach</i> .....	14
6. Pružatelj treninga .....	15
<b>Ključne osobine</b> .....	<b>16</b>
1. Toleriranje podijeljenosti .....	16
2. Promjena .....	17
3. Komunikacija .....	17
4. Razumijevanje konteksta .....	17
5. Ugovaranje.....	18
6. Empatija .....	18
7. Etika / Vrijednosti.....	19
8. Usmjerenost iskustvu.....	19
9. Funkcija i uloga .....	20
10. Usmjerenost ciljevima i potrebama .....	20
11. Integracija teorije i prakse.....	21
12. Interaktivni proces .....	21
13. Vodstvo i upravljanje.....	21
14. Proces učenja .....	22
15. Organizacija .....	22
16. Radna uspješnost.....	23
17. Profesionalna analiza .....	23
18. Reciprocitet .....	23
19. Refleksija.....	24
20. Usmjerenost na resurse .....	24
21. Odgovornost i obveze .....	25

<b>Tipovi.....</b>	<b>26</b>
7. <i>Coaching</i> u poslovanju.....	26
8. <i>Coaching</i> u planiranju karijere.....	26
9. Supervizija slučaja .....	27
10. Klinička supervizija.....	27
11. Supervizija <i>coachinga</i> / Stručno vođenje za stručne voditelje (engl. <i>coach the coach</i> ).....	28
12. Edukacijska supervizija / Edukacijski <i>coaching</i> .....	28
13. Grupna supervizija / Grupni <i>coaching</i> .....	29
14. Interna/eksterna supervizija / <i>coaching</i> .....	30
15. Intervizija / Suradnički <i>coaching</i> .....	30
16. Supervizija vodstva / <i>Coaching</i> vodstva .....	31
11. Metasupervizija .....	32
12. Organizacijska supervizija / Organizacijski <i>coaching</i> .....	32
13. Timska supervizija / Timski <i>coaching</i> .....	33
<b>Situacije .....</b>	<b>34</b>
1. Licem u lice .....	34
2. Grupa .....	34
3. Organizacija .....	34
4. Na daljinu / Putem interneta / Novim medijima / Telefonom.....	35
5. Pojedinačno .....	35
6. Tim .....	35
<b>Metode .....</b>	<b>36</b>
1. Izgradnja stabilnog radnog odnosa .....	36
2. Ugovaranje.....	36
3. Dijalog.....	37
4. Evaluacija procesa.....	37
5. Proširivanje teorijskog znanja.....	38
6. Povratne informacije.....	38
7. Fokusiranje problema .....	39
8. Mjerenje učinaka .....	39
9. Metakomunikacija .....	40
10. Metarefleksija.....	40
11. Moderiranje procesa .....	40
12. Refleksija.....	41
13. Primjena empatije .....	41
14. Primjena grupnog procesa .....	42
15. Primjena hipoteze.....	42

<b>Ishodi.....</b>	<b>43</b>
1. Bolji profesionalni učinci.....	43
2. Razjašnjavanje uloga i funkcija u organizacijama.....	43
3. Učinkovito postupanje u slučaju konflikata i proturječja .....	44
4. Učenje .....	44
5. Novi uvidi .....	45
6. Organizacijske koristi.....	45
7. Sprječavanje i smanjenje stresa .....	46
8. Profesionalni razvoj .....	46
9. Upravljanje kvalitetom.....	46
10. Samoosviještenost .....	46
11. Dobrobit / Zdravlje.....	47
<b>Literatura .....</b>	<b>48</b>

## Uvod

---

Najveći izazovi današnjeg poslovnog svijeta proizlaze iz stalnih promjena u uvjetima rada i radnim zadacima te iz sve veće složenosti poslovnog okruženja u društvu. U sve većoj mjeri učinkovita suradnja ovisi o profesionalnoj komunikaciji: ako ljudi međusobno ne komuniciraju učinkovito, nedostatak predanosti i povezanosti dovodi do zbrke u radnim odnosima i radnim procesima, a ciljevi se ne ostvaruju.

Stoga supervizija, *coaching*<sup>1</sup> i drugi oblici savjetovanja privlače sve više pozornosti i postaju prioritet u poslovnom svijetu. Usprkos tomu na europskoj razini još uvijek ne postoji uvriježen i dosljedan opis vještina i kompetencija koje se vezuju uz superviziju i *coaching*.

Postoje nacionalne i europske udruge profesionalnih savjetnika kao što su:

- ✓ Udruženje nacionalnih organizacija supervizora Europe (Association of National Organizations for Supervision in Europe - ANSE; <http://www.anse.eu>)
- ✓ Europsko udruženje za superviziju i *coaching* u Europi (European Association for Supervision and Coaching in Europe - EASC; <http://www.easc-online.eu/>),
- ✓ Međunarodna federacija za *coaching* (ICF; <http://www.coachfederation.at/>),
- ✓ Europsko vijeće za mentoring i *coaching* (European Mentoring and Coaching Council - EMCC; <http://www.emccouncil.org/>).

---

<sup>1</sup> Engleski nazivi *coaching*, *coach* i *coachee* predstavljaju poseban izazov pri prijevodu na hrvatski jezik. Sa stručnog i jezičnog stajališta i zbog potrebe za izgradnjom hrvatskog nazivlja struke odgovarajući hrvatski pojmovi bili bi stručno vođenje, stručni voditelj i stručno vođena osoba. Međutim, u dogovoru s ostalim sudionicima projekta odlučeno je da se u prijevodima na sve jezike koriste nazivi *coaching*, *coach* i *coachee*.

Te organizacije postavljaju standarde za strukovno obrazovanje i obuku supervizora i/ili *coacheva*. Njima se definiraju minimalni formalni kriteriji za one koji žele postati supervizori ili *coachevi*. Pravila članstva i akreditacije služe kao orijentir, ali se razlikuju s obzirom na fokus i opseg.

Unatoč postojećim politikama tih velikih europskih udruga profesionalnih savjetnika, ne postoji zajednički usporedni okvir za superviziju i *coaching*.

Pojmovi supervizije i *coachinga* podrazumijevaju formate savjetovanja koji služe profesionalnom razvoju osoba, timova i organizacija. Različiti pristupi i metode često se preklapaju, a ponekad su čak i identični. Terminologija koja se upotrebljava je fluidna i često se mijenja ili joj se mijenja značenje. Sami pojmovi *supervizija* odnosno *coaching* upotrebljavaju se s obzirom na svoj specifični razvojni put i ključne vidove aktivnosti u pojedinom području. Mogu se odnositi i na različite „škole” koje obučavaju supervizore ili čak na dugoročne nacionalne ili institucionalne tradicije.

Ovim se pojmovnikom želi dati putokaz i opće prihvaćen opis načina na koji današnji profesionalni diskursi u Europi koriste ta dva pojma. Osim toga pojmovnik opisuje povezane pojmove i objašnjava različite oblike shvaćanja i perspektiva u ovom polju.

Pojmovnik služi kao osnova na kojoj treba kontinuirano raditi. Nije mu cilj usklađivanje različitih postojećih definicija i pristupa. Međutim, nastoji ostvariti transparentnost i usporedivost različitih razmatranja, zadataka i odgovornosti te profesionalnih standarda.

Usporedivost pojmova u pojmovniku temelji se na transparentnim opisima ključnih osobina, tipova i situacija, metoda, ishoda i dionika u području savjetovanja.

Ovaj pojmovnik ne daje pregled drugih mnogobrojnih formata savjetovanja, konzultacija i obuke. Iako struktura pojmovnika može poslužiti kao model i za druge formate, taj će zadatak morati biti predmet daljnjih istraživanja. Sudionici projekta isključivo se bave supervizijom i *coachingom*.

Članovi projektnog tima u pojmovniku se ne pozivaju na specifične teorije savjetovanja. Supervizija i *coaching* interveniraju kad u radnoj okolini dolazi do interakcije među ljudima od kojih svatko ima svoju specifičnu funkciju i društvenu ulogu.

Cilj supervizije i *coachinga* poticanje je individualnih i organizacijskih promjena ili ublažavanje napetosti i konflikata u svakodnevnom radu. Da bi se to postiglo, supervizija i *coaching* oslanjaju se na različite teorijske pravce. Supervizori i *coachevi* uglavnom slijede humanističke, psihodinamičke i sustavne pristupe, kreativno integrirajući metode i ključne osobine profesionalnog savjetovanja.

Ovaj pojmovnik izradio je projektni tim projekta ECVision u okviru programa Leonardo. Članovi tima su Marina Ajduković (Hrvatska), Lilja Cajvert (Švedska), Michaela Judy (Austrija), Wolfgang Knopf (EU/ Austrija), Hubert Kuhn (Njemačka), Krisztina Madai (Mađarska) i Mieke Voogd (Nizozemska).

Sastav projektnog tima predstavlja relevantan uzorak kompetentnih članova odabranih prema kriteriju iskustva u svojstvu supervizora/*coacha* i njihovom istraživačkom radu i publikacijama na ovu temu. Njihova institucionalna integracija u europske i nacionalne profesionalne politike također je bio odlučujući faktor. Tim čine predstavnici dvaju privatnih i dvaju sveučilišnih pružatelja obuke za supervizore, što je dokaz metodološke i društvene diverzificiranosti.

Osim toga, svoje stručne sugestije o pojmovniku dalo je desetero stručnjaka: Guido Baumgartner (CH), Hans Björkman (SE), Elisabeth Brugger (AT), Susanne Ehmer (DE/ AT), Erik de Haan (UK/ NL), Tone Haugs, (NO), Louis van Kessel (NL), Helga Messel (SE), Heidi Möller (DE), Heidemarie Müller-Riedlhuber (AT).

Ovi su stručnjaci podržali pojmovnik svojim kritičkim osvrtom i širom perspektivom.

Ukratko, autori ovog rada žele profesionalnoj zajednici supervizora i *coacheva* na transparentan i usporediv način staviti na raspolaganje praksu i teoriju te dati nov zamah unaprijeđenju teorije i prakse u ovom području.

Nadalje, autori su uvjereni da će ovaj pojmovnik biti od velike koristi organizacijama i pojedincima koji koriste ili pak sami pružaju usluge supervizije ili *coachinga*.

Ako zaista tako bude, vrijedilo je uložiti trud!



## Supervizija – opseg pojma

---

Cilj ovih opisa pregled je opće prihvaćenih koncepata supervizije u Europi danas. Ovaj pojmovnik obrađuje definicije navedene u točki 1 (1.1 – 1.4.).

### 1. Supervizija kao profesija savjetovanja usredotočena je na interakcije ljudi, profesionalnih zadataka i organizacija

Supervizija pruža mnogo prostora i vremena za razmišljanje o profesionalnom funkcioniranju u složenim situacijama.

Supervizija prije svega služi razvoju pojedinaca, timova i organizacija. Poboljšava profesionalni život pojedinaca i timova s obzirom na njihove uloge u institucionalnom kontekstu. Također se usredotočuje na osiguravanje i razvijanje kvalitetne komunikacije među zaposlenicima i na metode suradnje u različitim radnim kontekstima.

Osim toga, supervizija pruža podršku u različitim procesima promišljanja i odlučivanja te u izazovnim i zahtjevnim profesionalnim situacijama i konfliktima. Podržava razjašnjavanje i analizu zadataka, funkcija i uloga. Pomaže u postupanju s procesima promjena, u traženju inovativnih rješenja za nove izazove i mjera za borbu protiv zlostavljanja i izgaranja na radnom mjestu.

Podjela u nastavku temelji se na različitim naglascima supervizije.

#### 1.1. Supervizija u radu s klijentima

Supervizija pruža profesionalcima (koji rade s klijentima, primjerice socijalnim radnicima, terapeutima koji se bave psihosocijalnim radom) prostor za promišljanje kako bi se potvrdila i razvila kvaliteta njihovog profesionalnog stava. **Fokus je na klijentima supervizanata** i na tome kako oni rade sa svojim klijentima.

Ovaj pristup često, ali ne nužno, znači da supervizor ima praktično iskustvo u području u kojem vrši superviziju.

### ***1.2. Supervizija u učenju na području profesionalnog usavršavanja***

Ključna komponenta ovog tipa supervizije dio je razvoja profesionalnih kompetencija u programima usavršavanja. Služi integraciji znanja, vještina i vrijednosti/stavova koje su polaznici stekli tijekom svojeg profesionalnog usavršavanja. Nužno je povezana sa specifičnim nastavnim planom pružatelja edukacije. **Fokusira se na učenje** specifičnih metoda, vještina ili pristupa radi postizanja očekivanog ishoda koji uključuje razvoj stručnih kompetencija u određenoj metodi ili pristupu. Supervizor stoga treba imati praktično iskustvo u istoj metodi ili pristupu.

### ***1.3. Supervizija kao poboljšanje profesionalnog funkcioniranja***

Supervizija se usredotočuje na unapređenje pojedinaca, timova i organizacija u svim područjima rada. Glavni ciljevi uključuju veću kvalitetu i efikasnost te bolju radnu učinkovitost u profesionalnim kontekstima. U tom smislu od supervizije mogu profitirati sve profesije i sva područja rada.

Prema ovom pristupu, supervizor je stručnjak za **savjetovanje u interakciji** među ljudima, profesionalnim zadacima i organizacijama, ali nema praktično iskustvo u određenom području rada.

### ***1.4. Supervizija organizacija***

Ovaj pristup **doprinosi učinkovitom funkcioniranju organizacije**. Provodi se tijekom redovitih sastanaka nadređenih i njihovih podređenih i članova profesionalnih timova u sklopu kojih se obavlja supervizija. U ovom je slučaju naglasak na promišljanju odnosa između tima i šireg organizacijskog okruženja. Rasvjetljava se položaj moći te institucionalno i subjektivno shvaćanje uloga i zadataka. Na taj način organizacijska supervizija doprinosi poboljšanju organizacijske kulture.

## 2. Supervizija kao upravljačka funkcija

Odvija se u organizaciji na operativnoj razini. Uključuje upravljanje i kontrolu nad definiranim i komuniciranim zadacima. Supervizor je stoga dio organizacijske hijerarhije.

Ovakvo shvaćanje supervizije ima korijene u anglo-saksonskim zemljama i uglavnom se primjenjuju u tvrtkama koje djeluju na globalnoj razini.

## Coaching – opseg pojma

---

Mnoge definicije *coachinga* koje se koriste u Europi mogu se svesti na neki od sljedećih pet koncepata.

Koncepti 4 i 5 nadilaze okvire ovog rada, koji se fokusira na temu savjetovanja u interakciju između osoba, poslova i organizacije.

3. *Coaching* je oblik profesionalnog savjetovanja koji klijente motivira na maksimizaciju vlastitog osobnog i profesionalnog potencijala. Cilj mu je potaknuti proces transformacije. Ciljevi i rješenja otkrivaju se putem. *Coach* i klijent surađuju u partnerskom odnosu. Klijenti su stručni su na razini sadržaja, a *coach* je stručnjak za profesionalno savjetovanje.
4. *Coaching* je prije svega namijenjen osobama na voditeljskim pozicijama, primjenjujući specifične ciljeve, metodologiju i pristup. Karakteristike *coachinga* su podrška vezana za određenu temu u sklopu ograničenog broja konzultacija, kao i poučavanje vještina u kratkim edukacijskim intervalima. Ovaj pristup prevladava u zemljama njemačkog govornog područja.
5. *Coaching* je oblik profesionalnog vođenja s fokusom na profesionalni i osobni rast klijenta. Radi se o strukturiranom i svrhovitom procesu u kojem *coach* potiče učinkovito ponašanje klijenata. *Coachevi* često primjenjuju direktivni pristup kako bi klijente podržali u postizanju njihovih ciljeva.

Ove tri definicije *coachinga* odnose se na pojedince, skupine, timove i organizacije.

6. *Coaching* je jedna od mnogih kompetencija koje stječu profesionalci poput rukovoditelja, učitelja ili socijalnih radnika.
7. *Coaching* je sinonim za usavršavanje ili mentorstvo u vrlo različitim područjima (npr. zdravstvu, osobnim vezama, poslovnom vođenju itd.).

## Dionici

---

Dionici su osobe i tijela uključena i odgovorna za proces supervizije i *coachinga*.

### 1. Klijenti

#### *Supervizija*

Klijenti supervizirani sudionici su procesa supervizije iako fizički nisu prisutni.

Povezani koncept: sustav klijenata.

#### *Coaching*

Literatura o *coachingu* pojam klijenta koristi kao sinonim za vođenu osobu.

### 8. Ugovorni partner

#### *Supervizija*

Podrazumijeva odgovornog rukovoditelja u organizaciji koji naručuje, financira i evaluira superviziju. On/ona sudjeluje u odabiru supervizora i procesu ugovaranja, a može imati i pravo veta ili čak mogućnost izravnog osobnog odabira.

Javna tijela ili organizacije najčešće imaju interna pravila za superviziju i popise preporučenih/ovlaštenih supervizora.

#### *Coaching*

### 9. Nacionalna organizacija

#### *Supervizija*

Udruženje profesionalnih supervizora i *coacheva* (u nekim državama i trenera) osnovano u skladu s nacionalnim propisima, koje prihvaća standarde i etiku ANSE-a.

#### *Coaching*

Udruženje profesionalnih *coacheva* i trenera osnovano u skladu s nacionalnim propisima koje prihvaća profesionalne standarde i etiku koje propisuju međunarodne udruge (npr. EMCC ili ICF) ili samo udruženje.

## 4. Supervizanti/Klijenti

### *Supervizija*

Korisnici supervizije.

Supervizanti su odgovorni za:

- ✚ svoju kooperativnost;
- ✚ svoj proces razvoja i učenja;
- ✚ primjenu novih uvida koje su stekli u svojoj profesionalnoj praksi.

### *Coaching*

Korisnici *coachinga*. Korisnici *coachinga* odgovorni su za svoj proces razvoja. Oni trebaju biti otvoreni, unijeti svoja iskustva, razmišljanja i osjećaje, dolaziti na vrijeme i pridržavati se zakazanih termina. Klijenti su odgovorni za definiranje ciljeva na kojima žele raditi i za postupanje prema koracima koje su si odredili.

## 5. Supervizor/Coach

### *Supervizija*

Supervizor je:

- ✚ stručnjak educiran u skladu s odobrenim nastavnim planom prema standardima ANSE-a i nacionalnim propisima,
- ✚ osoba koje je završila (poslije) diplomski studiji i ima više od tri godine radnog iskustva,
- ✚ osoba koje je odgovorna za kreiranje adekvatnog prostora koji pruža podršku supervizantima u ostvarivanju njihovih ciljeva.

### *Coaching*

*Coach* je educirani profesionalac koji vodi pojedinca, skupinu ili tim na putu do dogovorenog cilja. U načelu se svatko može zvati *coachem*. Međunarodne stručne organizacije kao što su ICF i EMCC razvijaju profesionalne standarde koji se temelje na edukaciji, iskustvu, evaluaciji rada i razini usluge ili na kontinuiranom profesionalnom razvoju. Naglasak se više stavlja na rezultate i izlazne kriterije nego na sate treninga.



*Financira Europska komisija*



Lifelong  
Learning  
Programme

## 6. Pružatelj treninga

*Supervizija*

*Coaching*

Organizacija koja nudi i provodi programe treninga za superviziju i *coaching*.

## Ključne osobine

---

Ključne osobine temeljne su karakteristike nužne za profesionalno bavljenje supervizijom i *coachingom*. Supervizor/*coach* mora imati jasno i promišljeno shvaćanje sljedećih ključnih osobina.

### 1. Toleriranje podijeljenosti

#### *Supervizija*

#### *Coaching*

Raspravljajte i promišljajte o konfliktima, dopuštajte pojave proturječnih pristupa. Na taj se način mogu promijeniti perspektive i ciljevi. To uključuje toleriranje tenzija i istraživanje različitih osjećaja koji se pojave tijekom procesa savjetovanja. Podijeljenost (također: složenost, ambivalentnost) sastavni je dio ljudskog poimanja i obuhvaća osjećaje, mišljenja i stavove o nečemu ili nekome. Podijeljenost često izaziva zabrinutost, anksioznost ili zbunjenost osobe ili grupe.



## 2. Promjena

### *Supervizija*

Fokusiranje na moguće promjene vezane za supervizanta/tim/organizaciju u procesu supervizije. Može se raditi o promjeni perspektive kao i o promjeni stava ili ponašanja.

### *Coaching*

Fokusiranje na jednu promjenu ili promjenu na sve tri razine.

1. razina: kompleksnije shvaćanje problemske situacije.
2. razina: bolje razumijevanje osobnih odgovornosti i područja djelovanja u rješavanju problema.
3. razina: traženje rješenja na osobnoj razini ili razini sustava.

Cilj je razvoj osobnosti (na temelju samoosviještenosti i samopoštovanja) i sustava čiji je pojedinac dio. Cilj *coachinga* je ostvarivanje promjena.

## 3. Komunikacija

### *Supervizija*

Komunikacija podrazumijeva svaki oblik razmjene verbalnih i/ili neverbalnih znakova. Komunikacija kao osnovna kvaliteta znači svjestan i promišljen pristup toj trajnoj razmjeni.

### *Coaching*

## 4. Razumijevanje konteksta

### *Supervizija*

Promišljanje o utjecaju i učincima širih društvenih interakcija supervizanata/klijenata.

### *Coaching*

## 5. Ugovaranje

### *Supervizija*

Utvrdjivanje ocekivanja sudionika koja se potom povezuju s ugovorenim i stoga provjerljivim nacinom rada na superviziji. Temeljni metodički okvir procesa supervizije.

Ugovorni odnos može biti dijadski - ako superviziju traži pojedinac osobno – ili trokut - između organizacije supervizanata , supervizanata i supervizora u slučaju kad se supervizija odvija u kontekstu i na zahtjev organizacije.

### *Coaching*

Utvrdjivanje ocekivanja sudionika koja se potom povezuju s ugovorenim i stoga provjerljivim nacinom *coachinga*.

Ugovorni odnos može biti dijadski - ako *coaching* traži pojedinac osobno – ili trokut - između klijentove organizacije, klijenta i *coacha* u slučaju kad se *coaching* odvija u kontekstu i na zahtjev organizacije.

*Coaching* je vremenski ograničen, ima definiran cilj, a rezultati su mjerljivi.

## 6. Empatija

### *Supervizija*

Empatija je način prepoznavanja emocionalnog stanja supervizanata i odvajanja supervizorova vlastitog emocionalnog odgovora u odnosu na 'ono što dolazi od supervizanata'. Uključuje svijest o prijenosu i vlastitim preokupacijama.

### *Coaching*

## 7. Etika / Vrijednosti

### *Supervizija*

### *Coaching*

U pogledu moći, povjerenja i odgovornosti, supervizori i *coachevi* održavaju svoj osobni i profesionalni integritet tako da se postavljaju autonomno u odnosu na zainteresirane strane, klijente i kolege. Supervizori i *coachevi* obvezni su čuvati povjerljivost podataka, pažljivo voditi proces ugovaranja te izbjegavati sukob interesa.

Profesionalni supervizori i *coachevi* postupaju odgovorno. Vode brigu o odražavanju svojih vještina, o pouzdanosti profesije koju obavljaju i o pružanju podrške procesu učenja supervizanata i klijenata.

Većina strukovnih organizacija za superviziju i *coaching* ima definiran Etički kodeks koji odražava njihov profesionalizam.

## 8. Usmjerenost iskustvu

### *Supervizija*

### *Coaching*

Izražavanje o događajima na način koji podržava supervizante/klijente u povezivanju svojih trenutačnih iskustava sa svojim poslom, s načinom na koji se nose s tuđim stajalištima, s načinom na koji izražavaju svoja mišljenja ili donose odluke.

## 9. Funkcija i uloga

### *Supervizija*

Prema pristupu grupne dinamike funkcija podrazumijeva formalne aktivnosti dogovorene među članovima određenog društvenog sustava. Članovi su strukturno i ugovorno vezani za aktivnosti suradnje s drugima. Uloga u ovom slučaju podrazumijeva ponašanje i očekivano ponašanje u društvenim sustavima između dvije ili više osoba.

Drugi pristupi funkciju i ulogu koriste uglavnom kao sinonime. Međutim, supervizija i *coaching* u obzir uzimaju kako formalne tako i neformalne aktivnosti i stavove supervizanata/klijenata.

### *Coaching*

## 10. Usmjerenost ciljevima i potrebama

### *Supervizija*

Supervizija ima dvostruku funkciju budući da je vezana za ugovorene ciljeve kao i za potrebe supervizanata.

Potreban joj je određeni slobodni prostor i kreativnost supervizora i supervizanata za individualno dogovaranje načina na koji će supervizanti ostvarivati svoje ciljeve i kako će zadovoljiti vlastite razvojne potrebe. Ciljevi i potrebe supervizanata/ timova/ ugovornih organizacija transparentni su i u fokusu su supervizora (u odnosu na ugovor).

### *Coaching*

Primarni je fokus kreiranje provedivih strategija za ostvarenje specifičnih ciljeva u radu ili osobnom životu.

Kod *coachinga* naglasak je na djelovanju, odgovornosti i dosljednom provođenju.

Osjećaji i potrebe igraju važnu ulogu u svakom procesu učenja i odlučivanja.

## 11. Integracija teorije i prakse

### *Supervizija*

Istraživanje implicitnih i eksplicitnih teorija supervizanata. Promišljaju se i razjašnjavaju poruke supervizanta u odnosu na sadržaj, emocije i govor tijela te dovode u vezu s konceptima i teorijama supervizora. Ovaj pristup donosi nov pogled na situaciju i pretpostavke supervizanata i podupire primjenu teorije za dublje razumijevanje.

### *Coaching*

Integriranje nove osobine u postojeću širu sliku. Može se odvijati unutar samog pojedinca, grupe, organizacije ili na razini zajednice. Tijekom procesa *coachinga* klijenti dosežu razinu svjesne kompetencije. Klijenti naučeno primjenjuju u različitim kontekstima i okolnostima. Novo ponašanje postaje dijelom identiteta osobe.

## 12. Interaktivni proces

### *Supervizija*

Tijekom supervizije/*coachinga* između supervizanata/klijenata i supervizora/*coacheva* „događa se” interaktivni proces. Odnosi se na to kako oni zajednički oblikuju svoj međusobni odnos na radu i kako se postupa s verbalnim i neverbalnim sadržajem konverzacije između supervizora/*coacha* i supervizanata/klijenata.

### *Coaching*

## 13. Vodstvo i upravljanje

### *Supervizija*

Integracija organizacijskih komponenata u proces, posebice čestih pitanja kao što su autoritet, podložnost i nadmetanje.

### *Coaching*

## 14. Proces učenja

### *Supervizija*

### *Coaching*

Proces u kojem se kroz refleksiju iskustva stječu znanje, vještine i kompetencije.

Njegova obilježja i ciljevi povezani su sa sljedećim oblicima učenja:

- ✓ Iskustveno učenje. Učenje iz osobnog iskustva. Polazište je praktično iskustvo pojedinca koje se povezuje s učincima određenog stava ili pristupa.
- ✓ Refleksivno učenje. Igra važnu ulogu u ciklusu iskustvenog učenja. Koncept refleksije u učenju kao aktivno, ustrajno i pažljivo razmatranje svih uvjerenja i svakog oblika znanja s obzirom na činjenice koje ih potkrepljuju i koje mogu dovesti do novih zaključaka.
- ✓ Integrirano učenje. Proces učenja koji omogućuje objedinjavanje profesionalnih, osobnih i metodoloških znanja i vještina.
- ✓ Individualizirano učenje. Proces koji se temelji na jedinstvenom znanju, uvjerenjima, sposobnostima i stilovima učenja supervizanata.
- ✓ Dijaloško učenje. Glavno didaktičko sredstvo kod supervizije je dijalog. Supervizor/*coach* i supervizanti/klijenti učvršćuju i unaprjeđuju svoj odnos i razgovornu interakciju pri čemu supervizor/*coach* prati supervizanta/klijenta slušanjem, provjerom rečenog i davanjem vrlo specifičnih povratnih informacija.
- ✓ Dvostruka petlja učenja: refleksijom iskustva supervizanti/klijenti mogu modificirati ciljeve uzimajući u obzir to iskustvo. Umjesto ulaganja napora u pitanje kako riješiti problem, ovaj pristup omogućuje propitivanje cilja.
- ✓ Učenje prema modelu: Supervizanti/klijenti upoznaju obrazac ponašanja supervizora/*coacha* i dijelove tog obrasca ugrađuju u vlastito ponašanje.

## 15. Organizacija

### *Supervizija*

### *Coaching*

Osim dijadskog odnosa između supervizora/*coacha* i supervizanta/klijenta, u obzir se uzima i organizacija kao skup značenja i prilagodbi koje zajednički djeluju u procesima i aktivnostima. U obzir valja uzeti i krajnje korisnike profesionalnih usluga supervizanta/klijenta.

Važno je jasno znati na kojim shvaćanjima, na kojoj teoriji organizacije supervizor/*coach* i supervizanti/klijenti temelje svoja razmišljanja i refleksiju.

## 16. Radna uspješnost

### *Supervizija*

Razvoj novog, kreativnog elementa koji će obogatiti i usmjeriti rad supervizanata.

### *Coaching*

Postizanje većeg učinka aktivnosti klijenta na osobnoj i profesionalnoj razini.

## 17. Profesionalna analiza

### *Supervizija*

Povećanje razine profesionalizma supervizanata/klijenata razgovorom o određenim iskustvima i pitanjima kao što su uvjerenja, stavovi, načini ponašanja, ciljevi i vizije.

Za to je potreban siguran prostor za vrlo osobnu analizu vlastitog rada s obzirom na prepreke, ograničenja, uspjehe i dileme.

### *Coaching*

## 18. Reciprocitet

### *Supervizija*

Uključivanje i refleksija o kontekstu supervizanta/klijenta pri čemu istovremeno u obzir valja uzeti učinak koji na klijente i druga zbivanja može imati činjenje ili nečinjenje supervizora/*coacha* tijekom procesa savjetovanja.

Također treba uzeti u obzir učinak onoga koji promatra, opisuje, promišlja ili analizira uzajamno djelovanje na ispitivano djelovanje: svi sudionici i sve utječe na određenu situaciju.

### *Coaching*

## 19. Refleksija

### *Supervizija*

Uočavanje i artikulacija vlastitih iskustava, osjećaja, razmišljanja i uvjerenja. Time se trenutačni stavovi povezuju, kako sa svojim izvorima iz prošlosti tako i sa stavovima koje supervizant/klijent želi usvojiti u budućnosti. Refleksija zahtijeva zauzimanje osnovnog stava prema društvenim obrascima koje ljudi zajednički stvaraju u komunikaciji.

Određene tehnike supervizantima/klijentima omogućuju da postanu svjesni svojeg utjecaja u različitim situacijama. Može se razmišljati o sadržaju, procesu i načinu refleksije (metarefleksija).

Osim metakognitivne komponente (razmišljanje o vlastitom procesu mišljenja), refleksija uključuje i emocionalnu komponentu: sagledavanje osobnih emotivnih stanja i bihevioralnih komponenata. Uključuje analizu ponašanja, odluka i posljedica vlastitih radnji u određenom kontekstu. To omogućuje donošenje vlastitih zaključaka o promjenama koje su potrebne za postizanje željenog ishoda u budućnosti.

Stoga refleksija ne dovodi do brzih rješenja. Ona zahtijeva sposobnost odupiranja napetosti bez pokušaja da je se eliminiira trenutnim djelovanjem.

## 20. Usmjerenost na resurse

### *Supervizija*

Usredotočenost na resurse, znanja, vještine i kompetencije supervizanata čime ih se potiče na njihovu što učinkovitiju primjenu.

### *Coaching*

Pretpostavka da pojedinci ili timovi mogu generirati vlastita rješenja pri čemu im *coach* daje podršku okvirima i pristupima koji potiču nove spoznaje. Proces se oslanja na osobne snage i kompetencije; fokusira se na klijentova rješenja i na njegove/njezine skrivene snage.



## 21. Odgovornost i obveze

### *Supervizija*

Motiviranost i sposobnost osobe, grupe ili tima da slijedi svoje ciljeve i da koristi podršku supervizora u njihovu ostvarivanju.

Supervizanti su k tome odgovorni za prijenos ishoda supervizije u svakodnevnu praksu.

### *Coaching*

Motiviranost klijenata da ostvare svoje ciljeve ključna je za *coaching*.

Tijekom cijelog procesa *coach* se fokusira na to da klijenti ostanu na tragu svojih ciljeva i da djeluju u svrhu njihova ostvarenja.

## Tipovi

---

Različiti tipovi supervizije i *coachinga* pokazuju da postoje različiti razlozi zbog kojih se u organizacijskom okviru pristupa superviziji/*coachingu*. Za razliku od Situacija, tipovi se odnose na određene ciljeve supervizije i *coachinga*.

### 1. Coaching u poslovanju

#### *Supervizija*

#### *Coaching*

*Coaching* u organizacijskom kontekstu. *Coach* ne mora biti član organizacije. Pitanja kojima se *coaching* bavi proizlaze iz radnog konteksta.

---

26

### 2. Coaching u planiranju karijere

#### *Supervizija*

#### *Coaching*

Ova vrsta *coachinga* podupire klijente u postizanju i ostvarivanju njihovih ciljeva u karijeri i zapošljavanju. Usredotočena je na promjenu karijere, zapošljavanje, traženje posla i druge aspekte karijere, često povezane s egzistencijalnim pitanjima.

Klijenti očekuju stjecanje samopouzdanja, boljeg uvida, ohrabrenja i inspiracije u karijeri.

### 3. Supervizija slučaja

#### *Supervizija*

Proces supervizije u kojem kao referentni materijal služe profesionalne interakcije supervizanata i njihovih klijenata.

Dva su različita pogleda na superviziju slučaja:

1. Supervizor je stručnjak u području rada supervizanata jer se supervizija fokusira na to kako primijeniti profesionalne kompetencije. Još se naziva i konzultacijama.
2. Supervizor je stručnjak za vođenje procesa čime supervizantima otkriva nove perspektive o slučajevima.

#### *Coaching*

### 4. Klinička supervizija

#### *Supervizija*

Pojam kliničke supervizije upotrebljava se u anglo-saksonskoj literaturi za superviziju povezanu s bilo kojim oblikom liječenja/terapije/rada s klijentom, u medicinskom i socijalnom području.

#### *Coaching*

## 5. Supervizija coachinga / Coach the coach

### *Supervizija*

Osiguranje kvalitete za *coacheve* pri čemu se ocjenjuju kompetencije i pruža podrška profesionalnom razvoju.

Ima normativnu, formativnu i suportivnu funkciju.

### *Coaching*

Ovaj oblik *coachinga* koriste *coachevi* nakon programa usavršavanja kao način osiguranja kvalitete i radi profesionalnog razvoja.

## 6. Edukacijska supervizija / Edukacijski coaching

### *Supervizija*

Učenje kako obavljati profesionalni rad u okviru profesionalnog edukacijskog programa (kurikuluma), uključujući praćenje ispunjenja specifičnih profesionalnih standarda.

Srodni pojmovi:

- ✓ Supervizija učenja: Cilj je savladati specifične metode, vještine i pristupe radi ostvarivanja očekivanog ishoda: postati kompetentan profesionalac. Vodi buduće supervizante kroz superviziju učenja.

Sinonim: supervizija u obrazovanju.

- ✓ Supervizija učenika: supervizija koju provodi budući supervizant u ulozi supervizora tijekom svojeg obrazovanja. Obavezno se provodi u kombinaciji sa supervizijom učenja.

### *Coaching*

*Coaching* u okviru programa obuke za *coaching* ili vodstvo i upravljanje na diplomskoj ili poslijediplomskoj razini. Osim mentorstva i tutorstva postoje eksplicitni formati *coachinga* koji studentima pomažu u integraciji teorije i prakse na profesionalnoj razini.

## 7. Grupna supervizija / Grupni coaching

### *Supervizija*

Supervizija koja uključuje sudionike koji nisu ni na koji način formalno ili organizacijski povezani. Sudionici mogu biti iz sličnih ili različitih profesija ili profesionalnih područja.

Dva su glavna pristupa grupnoj superviziji: U prvom pristupu grupe su male (grupa ne smije imati više od 4, odnosno 6 sudionika) kako bi svaki sudionik imao priliku baviti se svojom temom. U drugom pristupu cilj je raditi s grupnim procesom i grupnim resursima što omogućuje rad s većim grupama.

### *Coaching*

*Coaching* koji uključuje sudionike koji nisu ni na koji način formalno ili organizacijski povezani.

Sudionici mogu biti iz sličnih ili različitih profesija i profesionalnih područja.

## 8. Interna/eksterna supervizija / *coaching*

### *Supervizija*

#### Interna supervizija:

Supervizija unutar organizacije od strane člana organizacije.

#### Eksterna supervizija:

Supervizija neovisnog supervizora koji nije odgovoran za rad supervizanata i koji ne obavlja funkciju nadzora nad radom supervizanata.

### *Coaching*

#### Interni *coaching*:

*Coaching* unutar organizacije od strane člana organizacije.

#### Eksterni *coaching*:

*Coaching* neovisnog *coacha* koji nije odgovoran za rad klijenata i koji ne obavlja funkciju nadzora nad radom klijenata.

## 9. Intervizija / Suradnički *coaching*

### *Supervizija*

Odnosi se na specifičan oblik supervizije koja se provodi među kolegama. Nitko nije trajni supervizor jer članovi grupe naizmjenice preuzimaju ulogu supervizora i na taj način međusobno provode superviziju. Svi su članovi odgovorni za proces supervizije.

Sinonimi: suradnička supervizija, *coaching* među kolegama.

### *Coaching*

Odnosi se na specifičan oblik *coachinga* koji se provodi među kolegama. Članovi grupe naizmjenice preuzimaju ulogu *coacha* i na taj način međusobno provode *coaching*. Svi su članovi odgovorni za proces *coachinga*. Sinonimi: intervizija / *coaching* među kolegama.

## 10. Supervizija vodstva / Coaching vodstva

### Supervizija

- ✓ Supervizija posebnih zadataka koji su potrebni vodećim funkcijama/ulogama u javnom i neprofitnom sektoru. Fokus je na učinku i stavovima rukovodstva. Preporučuje se da supervizor ima osobnog iskustva i znanja u području organizacije i upravljanja.
- ✓ Drugi pristup koji se primjenjuje u javnom, neprofitnom i profitnom sektoru koristi se uobičajenijim pojmom *coaching*.
- ✓ Kad su ciljna skupina rukovoditelji, format je zamišljen kao individualna ili grupna supervizija.
- ✓ Pojedini se pristupi preklapaju ovisno o potrebama supervizanata i nacionalom odnosno metodološkom konceptu supervizije.

U svakom slučaju rukovoditeljima je potreban dobro reflektiran odnos prema moći i autoritetu i razrađen način kako se s njima nositi.

### Coaching

*Coaching* vodstva može se shvatiti na tri različita načina:

- ✓ *Coaching* na temu vodstva
- ✓ *Coaching* profesionalaca s menadžerskim zadacima u organizacijskoj hijerarhiji
- ✓ *Coaching* višeg menadžmenta ili članova uprave. Također se naziva i *coaching* (najviših) izvršnih funkcija (engl. *(top) executive coaching*).

## 11. Metasupervizija

### *Supervizija*

Supervizija koju supervizor koristi za razvoj svojih vještina i za stvaranje prostora za refleksiju o svojem radu kao supervizora.

Sinonim: supervizija supervizije.

### *Coaching*

## 12. Organizacijska supervizija / Organizacijski coaching

### *Supervizija*

Doprinosi učinkovitom funkcioniranju organizacije. Odvija se kroz redovite i supervizirane kontakte nadređenih i podređenih te članova profesionalnih timova.

Naglasak je na refleksiji o odnosu između tima i šireg organizacijskog okruženja, na rasvjetljavanju položaja moći i na institucionalnom i subjektivnom shvaćanju uloga i zadataka.

Takav pristup organizacijskoj superviziji unaprjeđuje organizacijsku kulturu.

Srodne vrste:

✓ Organizacijsko savjetovanje generički je pojam za sve intervencije profesionalnog vođenja koje su usmjerene na organizacije ili dijelove organizacija s ciljem njihova održivog mijenjanja, razvoja i stabilizacije.

### *Coaching*

Podrazumijeva integralni pristup *coachingu*. Cilj mu je promjena organizacija kao složenih sustava.

Ovaj pristup razvijen je nedavno.

Njegova su obilježja:

- ✓ organizacijski razvoj koji se ravna prema potražnji i temelji na metodi *coachinga* 'na poslu';
- ✓ *coach* ima ulogu facilitatora i započinje od (sustava) klijenta;
- ✓ interaktivni pristup usmjeren na djelovanje.

Kod individualnog i timskog *coachinga* izrazit je naglasak na organizaciji kao dominantnom sustavu u kojem klijenti funkcioniraju.



Fokus je, za razliku od supervizije i *coachinga*, na organizaciji s njezinim strukturama i komunikaciji, a manje na osobama.

✓ Organizacijski razvoj specifičan je oblik organizacijskog savjetovanja koji u proces razvoja uključuje dionike i zaposlenike.

### 13. Timska supervizija / Timski *coaching*

#### *Supervizija*

Supervizija timova.

Tim čini skupina ljudi povezanih zajedničkom svrhom. Timovi su osobito pogodni za provedbu vrlo složenih zadataka kod kojih postoji mnogo međuovisnih podzadataka.

Supervizija se fokusira na odnose unutar tima, granice komunikacije, timske uloge, odnose moći i konkurencije, ozračje u timu itd.

Anglo-saksonski i nizozemski pristup uglavnom koriste pojam „organizacijsko savjetovanje“.

#### *Coaching*

*Coaching* timova.

Tim čini skupina ljudi povezanih zajedničkom svrhom. Timovi su osobito pogodni za provedbu vrlo složenih zadataka kod kojih postoji mnogo međuovisnih podzadataka. Krajnji je cilj bolje funkcioniranje i uspješnost tima.

Osobito su važne trojna akvizicija i trojno ugovaranje.

*Coaching* tima može biti jednodnevan ili obuhvaćati više sesija u dužem vremenskom razdoblju.

## Situacije

---

Situacije opisuju broj sudionika, načine organizacije sudionika, učestalost i medije koji se koriste.

### 1. Licem u lice

*Supervizija*

*Coaching*

Prisustvo supervizora i supervizanata, *coacha* i klijenata licem u lice.

### 2. Grupa

*Supervizija*

*Coaching*

Supervizija/*coaching* sa sudionicima koji nisu u formalnom profesionalnom ili organizacijskom kontaktu. Sudionici mogu biti iz sličnih ili različitih profesija i profesionalnih područja. Postoje razni pristupi koji se odnose na broj supervizanata/klijenata, učestalost te vremenski razmak i broj sesija.

---

34

### 3. Organizacija

*Supervizija*

*Coaching*

Supervizija/*coaching* organizacije kao sustava koji se sastoji od brojnih dijelova kao što su pojedinci, timovi, vođe, klijenti, dobavljači, strukture, kultura(e), formalni i neformalni odnosi itd.

Ova je situacija usmjerena procesima i snažno povezana s upravljanjem. Tijekom procesa treba odlučiti koje dijelove sustava uključiti s obzirom na ugovorene ciljeve.

## 4. Na daljinu / Putem interneta / Novim medijima / Telefonom

### *Supervizija*

### *Coaching*

Uporaba novih medija za provedbu (dijela) procesa supervizije/*coachinga*.

## 5. Pojedinačno

### *Supervizija*

### *Coaching*

Dijadski oblik supervizije, sastoji se od jednog supervizora i jednog supervizanta.

Pristupi se razlikuju ovisno o učestalosti, vremenskom razmaku i broju sesija. Ponekad se može održati samo jedna sesija; drugi pristupi strogo definiraju minimalan broj sesija i vremenski razmak.

Dijadski oblik *coachinga*, uključuje jednog *coacha* i jednog klijenta.

Pristupi se razlikuju ovisno o učestalosti, vremenskom razmaku i broju sesija. Ponekad se može održati samo jedna sesija. Trajanje procesa *coachinga* razlikuje se ovisno o potrebama i željama.

## 6. Tim

### *Supervizija*

### *Coaching*

Tim čini grupa osoba povezanih zajedničkom svrhom. Timovi su osobito pogodni za provedbu vrlo složenih zadataka kod kojih postoji mnogo međuovisnih podzadataka.

Mogućnosti: Supervizija/*coaching* u timu s ili bez voditelja tima.

## Metode

---

Metode su specifične tehnike kojima se pospješuje proces za supervizante i klijente u cilju poboljšanja interakcije između pojedinaca, njihova rada i organizacije.

### 1. zgradnja stabilnog radnog odnosa

#### *Supervizija*

#### *Coaching*

Kako bi se u procesu osnažio radni odnos, supervizor/*coach* s namjerom koristi ugovaranje, empatiju, refleksiju, povratne informacije itd. Snažan radni odnos ključan je za uspješnost procesa supervizije ili *coachinga*.

### 2. Ugovaranje

#### *Supervizija*

#### *Coaching*

Donošenje odluka prije početka procesa supervizije/*coachinga*. Između uključenih sudionika (supervizor/*coach*, supervizanti/klijenti, organizacija) dogovara se ugovorni odnos. Odluke se donose ovisno o različitim ulogama, odgovornostima i očekivanjima sudionika te prema financijskim uvjetima, pravilima povjerljivosti, važnim organizacijskim čimbenicima, evaluaciji i ishodima. Ugovaranjem se postavlja jasan radni dogovor koji služi kao okvir za odnos supervizije/*coachinga* i osnova za osiguranje kvalitete.

### 3. Dijalog

#### *Supervizija*

#### *Coaching*

Narativni koncept refleksije u kojem jezik ima središnju ulogu. Radi se o razgovoru između dva jednaka sudionika: između supervizora/*coacha* i supervizanata/klijenata, koji međusobno poštuju način na koji svaki od njih doživljava stvarnost. Preduvjet za postizanje iskrenog dijaloga je istinska znatiželja i želja za međusobnim razumijevanjem.

Pitanja supervizora/*coacheva* pružaju podršku supervizantima/klijentima u pronalaženju vlastitih odgovora. Njima se supervizanti/klijenti potiču na razumijevanje situacije u kojoj se nalaze. Pitanja služe kao podrška u preuzimanju odgovornosti i rješavanju problema.

Dijalog mogu pospješiti razne kreativne tehnike.

### 4. Evaluacija procesa

#### *Supervizija*

#### *Coaching*

Evaluacija kao sustavno metodološko sredstvo predstavlja sastavni i integralni dio procesa supervizije i *coachinga* koji se proteže kroz sve faze razvoja odnosa uporabom dogovorenih kriterija. Usredotočuje se na proces, razvoj te na očekivane i ostvarene ishode.

## 5. Proširivanje teorijskog znanja

### *Supervizija*

### *Coaching*

Međusobnim dijeljenjem teorijskih koncepata između supervizanata/klijenata i supervizora/*coacha* njihovo se teorijsko znanje širi. Teorija mora biti povezana s konkretnom situacijom u kojoj se nalaze supervizanti/klijenti. Time im ona pruža podršku u djelovanju na svrsishodan način.

## 6. Povratne informacije

### *Supervizija*

### *Coaching*

Povratne informacije odnose se na informacije namijenjene nekoj osobi o dojmu koji ostavlja njezino ponašanje. Potrebno je dati odgovore na sljedeća pitanja: Što opažam? Što osjećam? Kako to na mene utječe?

Najvažnija vrijednost je mogućnost povezivanja namjera i djelovanja vlastitog ponašanja. Povratna informacija istovremeno osnažuje i propituje razmišljanje i ponašanje pojedinca. U okviru grupe povratne informacije pospješuju individualno i uzajamno učenje te potiču proces suradnje.

## 7. Fokusiranje problema

### *Supervizija*

Podjela problema u potprobleme kako bi time postali konkretniji i lakše vidljivi. Indicirano je kada se tekući problem pokaže kaotičnim i zbog toga izazove anksioznost. Pomaže supervizantima da se odmaknu od problema i sagledaju ga iz nove perspektive.

### *Coaching*

Kada dođe do pojave akutnih problema i anksioznosti, *coach* je svjestan da se kratkoročno mogu pojaviti osjećaji anksioznosti i nesigurnosti, izazvani shvaćanjem da je potrebno djelovanje ili promjena. Ključna točka je krenuti dalje od riječi i shvaćanja do novih i nepoznatih načina djelovanja.

## 8. Mjerenje učinaka

### *Supervizija*

Vidi evaluaciju.

### *Coaching*

Vanjski pokazatelji radnog učinka i unutarnji pokazatelji uspjeha od početka su uključeni u proces *coachinga* kako bi se mogle bilježiti promjene i poticati samopouzdanje.

## 9. Metakomunikacija

### *Supervizija*

### *Coaching*

Razgovor o različitim vidovima komunikacije, kao što su sadržaj, odnos, privlačnost sadržaja i ono što o sebi otkrivamo, izraženi verbalno i neverbalno.

Sinonimi: komunikacija drugog reda, komunikacija o komunikaciji.

## 10. Metarefleksija

### *Supervizija*

### *Coaching*

Refleksija o ishodu i procesu refleksije (refleksija s dvostrukom petljom), čiji je cilj dublje razumijevanje klijentova profesionalnog odnosa, u smislu refleksije o samome sebi, klijentima i njihovim odnosima u profesionalnom okruženju.

Refleksija o procesu refleksije, odnosu i ishodu je važna kompetencija za *coacheve*.

Metarefleksija u *coachingu* nije eksplicitno i uobičajeno metodološko sredstvo.

## 11. Moderiranje procesa

### *Supervizija*

### *Coaching*

Svrishodna uporaba svih metoda s obzirom na strukturiranje procesa i postizanje ugovorenih ciljeva.



## 12. Refleksija

### *Supervizija*

Refleksija je osnovna metoda učenja i razvoja u superviziji. Refleksija o vlastitim mislima, potrebama i osjećajima može doprinijeti osnaživanju supervizorskog odnosa.

Vidi također ključne osobine pod pojmom refleksije.

### *Coaching*

Refleksija je jedna od brojnih metoda učenja i razvoja u *coachingu*. Refleksija o vlastitim mislima, potrebama i osjećajima može doprinijeti osnaživanju odnosa *coachinga*. Za stimuliranje refleksije i samoanalize koriste se neki posebni alati.

## 13. Primjena empatije

### *Supervizija*

Primjena empatije je način prepoznavanja emocionalnog stanja supervizanata i njegovo odvajanje od supervizorova vlastitog emocionalnog odgovora u odnosu na 'ono što dolazi od supervizanata'. Uz svijest o (protu)prijenosu i vlastitim preokupacijama, sljedeći korak je davanje povratne informacije supervizantima koja se koristi kao ulazna informacija za njihov proces razvoja.

### *Coaching*

Empatija je način prepoznavanja emocionalnog stanja klijenata. Njezin je cilj sagledavanje svijeta klijenta iz njegovog gledišta.

## 14. Primjena grupnog procesa

### *Supervizija*

Razmjer primjene grupnog procesa u superviziji ovisi o teorijskom pristupu supervizora.

Grupe su u superviziji važne za procese učenja i samoosviještenost supervizanata zbog povratnih informacija od grupe, kako na razini sadržaja tako i na razini odnosa.

Supervisor se može koristiti grupnim procesom za otkrivanje i isticanje „paralelnog procesa” kad supervizijski odnos „sada i ovdje” odražava odnos između supervizanata i njihovih klijenata.

### *Coaching*

Razmjer primjene grupnog procesa u *coachingu* ovisi o teorijskom pristupu *coacha*.

Grupe su u *coachingu* važne za procese učenja i samoosviještenost klijenata zbog povratnih informacija od grupe, kako na razini sadržaja tako i na razini odnosa.

## 15. Primjena hipoteze

### *Supervizija*

S obzirom da se komunikacija može odvijati jedino dijeljenjem pretpostavki, ono je ključna tema refleksije. Dijeljenjem stajališta/hipoteza o nekom odnosu ili pitanju, osobe mogu zajednički stvarati uzorke razumijevanja koji obično uključuju nove perspektive.

Supervisor/*coach* također može primijeniti hipotezu kao određenu ideju o potrebama grupe ili supervizanta/klijenta, koja zatim oblikuje buduće intervencije supervizora/*coacha*. U tom slučaju supervisor/*coach* ne mora nužno podijeliti hipotezu s članovima grupe.

### *Coaching*

## Ishodi

---

Ishodi opisuju učinke koje supervizija/*coaching* imaju na supervizante/klijente.

### 1. Bolji profesionalni učinci

#### *Supervizija*

Podrazumijeva promjenu u razmišljanju i praksi supervizanata, što također utječe na profesionalnu, a ponekad i na osobnu okolinu supervizanata.

Rezultat supervizije trebao bi biti novi, kreativni element, koji će obogatiti i usmjeriti djelovanje supervizanata. Može se pojaviti svijest o novim zahtjevima.

#### *Coaching*

Podrazumijeva da se klijenti na uspješan način upuste u novo djelovanje ili ponašanje. Utječe na profesionalnu, a ponekad i na osobnu okolinu klijenata.

Može doći do pojave svjesnosti o novim zahtjevima i poticaja na promjenu.

---

43

### 2. Razjašnjavanje uloga i funkcija u organizacijama

#### *Supervizija*

Razjašnjavanje formalnih aktivnosti (funkcija) dogovorenih i komuniciranih na organizacijskoj razini.

Razjašnjavanje uloga u smislu obrazaca ponašanja u društvenim sustavima između osoba.

#### *Coaching*

Klijenti će postati svjesni svoje uloge i doprinosa te ograničenja unutar organizacije, i ako je potrebno, pokušat će promijeniti/razviti svoje ponašanje i/ili položaj.

### 3. Učinkovito postupanje u slučaju konflikata i proturječja

#### *Supervizija*

Refleksijom i raspravom o konfliktima i proturječjima iz različitih perspektiva, supervizanti razvijaju učinkovitije strategije njihova svladavanja.

#### *Coaching*

Refleksijom o konfliktima i proturječjima i njihovom ocjenom iz različitih perspektiva te eksperimentiranjem s novim ponašanjem, klijenti razvijaju učinkovitije strategije njihova svladavanja.

### 4. Učenje

#### *Supervizija*

Učenje je u superviziji rezultat samoorganiziranog procesa tijekom kojeg supervizant za sebe stvara refleksivni prostor i na taj način:

- ✓ bolje razumije kompleksnost stvarne situacije;
- ✓ razumije organizacijske probleme i uključuje ih u svoje vlastite ciljeve;
- ✓ razvija velik broj kompetencija vezanih uz donošenje odluka na temelju autorefleksije.

#### *Coaching*

Učenje se smatra neprekidnim dinamičkim procesom za suočavanje i postupanje s različitim situacijama.

## 5. Novi uvidi

### *Supervizija*

Supervizija vodi supervizante do novih perspektiva u razmišljanju o situacijama vezanim uz posao, njihovim sposobnostima, mogućnostima i odgovornostima.

Ona ohrabruje supervizante u potrazi za promjenama u razumijevanju profesionalnih odnosa i procesa te ponašanja u skladu s navedenim razumijevanjem.

### *Coaching*

*Coach* potiče promjene u razmišljanju kojima se otkrivaju nove perspektive.

Razvoj novih uvida važan je ishod *coachinga*.

Postoji razlika između uvida u vanjske uvjete i kontekst, uvida u druge te u samoga sebe.

## 6. Organizacijske koristi

### *Supervizija*

### *Coaching*

Na razini organizacije, *supervizija/coaching* vodi do boljih profesionalnih učinaka unutar organizacije:

- ✓ razjašnjavanjem funkcija i uloga;
- ✓ učinkovitim postupanjem u slučaju napetosti i proturječja;
- ✓ sprječavanjem i smanjenjem stresa i izgaranja na radnom mjestu;
- ✓ razvijanjem novih shvaćanja;
- ✓ podržavanjem procesa profesionalizacije na svim razinama hijerarhije i za sve članove.

Na taj način *supervizija/coaching* potiče bolje profesionalne učinke organizacije i služi kao sastavni dio Upravljanja kvalitetom i Upravljanja promjenama.

## 7. Sprječavanje i smanjenje stresa

### *Supervizija*

### *Coaching*

Supervizijom/*coachingom* pruža se osobna i profesionalna pomoć i podrška koja omogućuje osnaživanje. Time se sprječava i smanjuje rizik od nelagode i stresa. Na taj se način može povećati otpornost u profesionalnom kontekstu.

## 8. Profesionalni razvoj

### *Supervizija*

### *Coaching*

Supervizija/*coaching* je dio procesa profesionalizacije supervizanata. Supervizante se podupire u njihovom profesionalnom rastu.

## 9. Upravljanje kvalitetom

### *Supervizija*

### *Coaching*

Supervizija održava ili poboljšava profesionalne kompetencije osobe i razjašnjava radne postupke i standarde u korist klijenata.

---

46

## 10. Samoosviještenost

### *Supervizija*

### *Coaching*

Označava razvoj svijesti supervizanta o samome sebi, svojim stavovima i težnjama u svrhu profesionalnog djelovanja. Samoosviještenost se postiže neprekidnim poboljšanjem vještina autorefleksije.

*Coaching* je vježba samorazumijevanja i mijenjanja samoga sebe.

## 11. Dobrobit / Zdravlje

### *Supervizija*

Supervizija omogućuje mentalno olakšanje i obnovu energije na zahtjevnom poslu.

Značajan vid supervizije je prepoznavanje i prihvaćanje osjećaja supervizanata te identificiranje i razmišljanje o nezdravim uzorcima. Supervizija je način brige o vlastitom zdravlju.

### *Coaching*

*Coaching* se temelji na pretpostavci da je svako ljudsko djelovanje usmjereno prema dobrobiti.

Dobrobit je povezana s: cjelovitošću, snagom, vještinama i potencijalom, unutarnjom mudrošću, osobnim i profesionalnim razvojem te odgovornošću. Cilj *coachinga* može biti maksimizacija osobnog i profesionalnog potencijala postizanjem transformacija na razini vjerovanja, vrijednosti, osobnosti i identiteta.

## Literatura

---

Izvori korišteni za potrebe pojmovnika ECVision.

Abdul-Hussain, S. (2012). Genderkompetenz in Supervision und Coaching, VS Verlag Wiesbaden.

Ajduković, M. & Cajvert, L. (2004). *Supervizija u psihosocijalnom radu. / Supervision in psychosocial work*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć. (Sveučilišni udžbenik, str. 383).

Ajduković, M., Cajvert, Lj., Kobolt, Žižak, A. (2012). Obilježja metasupervizora iz perspektive supervizanta i metasupervizora. 3. *Hrvatska konferencija o superviziji. Postignuća i izazovi razvoja supervizije*. Opatija, 18. do 20. travnja 2012. Knjiga sažetaka, 26.

Ajduković, M., Urbanc, K. (2010). Supervision as a safety net. U: Van Hess, G., Geissler-Pilitz, B. (Ur.) *Supervision meets education. Supervision in the Bachelor of Social Work in Europe*. Maastricht: CERST Research Centre Social Integration, Faculty of Social Studies/Zuyd University of Applied Science, 114-133.

Ambroš-Kiš, R., Cimperman, R., Fajdetić, M., Kazija, M., Listeš, S., Marunčić, S., Miletić, L., Milić, V., Ništ, M., Ozorlić-Dominić, R., Petljak-Jakunić, B., Požnjak-Malobabić, A., Skelac & M., Vidović, T. (2009). *Integrativna supervizija u odgoju i obrazovanju. / Integrative supervision in educational system*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.

Andersen, T. (1996): *Das Reflektierende Team. Dialoge und Dialoge über die Dialoge*. Verlag Modernes Lernen.

Bastaić, Lj. (2007). Supervizija i interpersonalna neurobiologija- kako supervizijski odnos mijenja supervizora i supervizanta / Supervision and interpersonal neurobiology- how the supervisory relationship changes the supervisor and supervisees. *Ljetopis socijalnog rada / Annual of Social Work*, 14 (2), 453-463.

Belardi, N. (2009). *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven*, München: C.H. Beck, 3. izdanje.

Berg, E M, (2004/2012) *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*. 2a uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bergknapp, A. (2009): *Supervision und Organisation – Zur Logik von Beratungssystemen*. Wien: facultas.wuv.

Bernler, G & Johnsson, L. (1985/2000). *Handledning i psykosocialt arbete*. Stockholm: Natur och Kultur.



Bezić, I. (2007). Supervizija kao način razvijanja samopouzdanja i sposobnosti podnošenja konfrontacije / Supervision as a way to develop self-confidence and the ability to cope with confrontation. *Ljetopis socijalnog rada / Annual of Social Work*, 14 (2), 443-452.

Boalt Boéthius, S & Ögren, M-L (2000). Grupphandledning Den lilla gruppen som forum för lärande. Lund: Studentlitteratur.

Boalt Boéthius, S. & Ögren, M-L. (2012): Möjligheter och utmaningar i grupphandledning. Teori och verklighet. Lund: Studentlitteratur.

Cajvert, L. (2009). Nesvjesni procesi u superviziji terapijskog rada. U: Ajduković, M. (ur.) *Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Pravni fakultet. Studijski centar socijalnog rada, 67-89.

Cajvert, L.(1998). Behandlarens kreativa rum. Om handledning. Lund: Studentlitteratur.

Curriculum Chr. Rauen Coaching, <http://www.rauen.de/christopher-rauen.htm>, 30.05.2012.

Curriculum Katholische Stiftungsfachhochschule Munich, <http://www.ksfh.de/weiterbildung>, 30.05.2012.

Curriculum Tops Munich-Berlin e.V., [www.tops-ev.de](http://www.tops-ev.de); 30.05.2012.

Curriculum Trainingsprogramma Coaching Alba Academie (2013).

Curriculum Trainingsprogramma Coaching Hanze Hogeschool Groningen (2013).

Curriculum Trainingsprogramma Supervisiekunde Hanze hogeschool Groningen (2008).

Curriculum, Lehrgang: Systemische Supervision (2013), Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision (ASYS).

Čačinović Vogrinčić. G. (2009). Supervizija u socijalnom radu: su-stvaranje supervizije kroz suradni odnos. U: Ajduković, M. (ur.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva / Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Pravni fakultet. Studijski centar socijalnog rada, 67-89.

DBVC, <http://www.dbvc.de>, 30.05.2012.

DGSF, [www.dgsf.de](http://www.dgsf.de), 30.05.2012.

DGSv, [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de), 30.05.2012.

Doppler, K., Lauterburg, Ch. (2007): Change Management. Campus.

DVC, <http://www.coachingverband.org>, 30.05.2012.

Edding, C./Schattenhofer, K. (ur.) (2009): Handbuch: Alles über Gruppen, Weinheim/Basel.

- Fatzer, G., Rappe-Geiseke, K., Looss, W.: Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung). Edition Humanistische Psychologie (1999).
- Fagerström, K., Karvinen-Niinikoski, S. (2013): *What makes social work "systemic"?* U: STEP-Manual.
- Geissler, Karlheinz, A. (1996): Szupervízió a modernben – modern szupervízió. U: Norbert Lippenheimer (ur.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica.
- Gjerde, S. (2007/2012). Coaching vad – varför – hur. Lund: Studentlitteraturen.
- Göncz, K. (2003): ELTE TTK szupervízor szakirányú továbbképzésének szakindítási kérelme.
- Gordan, K. (1992). Psykoterapihandledning inom utbildning, i kliniskt arbete och på institution. Stockholm: Natur och Kultur. Stockholm.
- Gotthardt-Lorenz, A. (2000): Die Methode Supervision – eine Skizze. U Pühl, H. (Ur.), Supervision und Organisationsentwicklung. (str. 55 – 69). Opladen: Leske und Budrich.
- Gotthardt-Lorenz, A. (2009): Organisationssupervision – Raum für wachsende Anforderungen. U Pühl, H. (Ur.), Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Gotthardt-Lorenz, A.; Hausinger, B.; Sauer, J. (2009): Die supervisorische Forschungskompetenz. In Pühl, H. (Ur.), Handbuch der Supervision 3. Berlin: Ulrich Leutner Verlag.
- Gotthardt, Lorenz, A. (1994 und 2000): „Organisationssupervision“, Rollen und Interventionen. U Pühl, H. (Ur.), Handbuch der Supervision 2 (str. 365-379). Berlin: Edition Marhold.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings, Göttingen: Hogrefe.
- Grundel, U. (ur.) Arvas, A.: Resa in i ett samtal. Coachning på gestaltiskt vis.
- Haan, E. de (2004). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorkum
- Haan, E. de (2008). *Relational coaching*. Chichester West Sussex: John Wiley & Sons.
- Hamreby, M. (2004) Tankar om det sårbara förståndet och att försöka bevara förståndet. U Wrangsjö, B. (ur.). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.
- Hamreby, M. (2004). Tankar om det sårbara förståndet och att försöka bevara förståndet. U Wrangsjö, B. (ur.). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.
- Hausinger, B. (2007): Zur Wirkungsforschung in der Supervision. U: Supervision, 1.2007, str. 50-54.
- Hausinger, B. (2008): Wirken und Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlicher Arbeiten. Hrsg: DGsv. 2. überarbeitete Auflage, kassel university press.

Hilmansson, H T, (2012) Coachingtrappan, en handbok i att coacha och motivera resultat. Lund: Studentlitteratur.

Hofsten, G. & Sundberg, E M. (2004). Handledning – ett möte mellan professionella. I Wrangsjö, B. (ur.). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm:Mareld.

Hofsten, G. & Sundberg, E M. (2004). Handledning – ett möte mellan professionella. I Wrangsjö, B. (ur.). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.

Höjer, S, & Beijer, E & Wissö, T. (2007). Varför handledning? Handledning som professionellt projekt och organisatoriskt verktyg inom handikappomsorg och individ och familjeomsorg. Göteborg: FoU/Väst Rapport 1:2007.

[http://coachszele.hu/media/Lapszamok/MC\\_2013\\_1.pdf](http://coachszele.hu/media/Lapszamok/MC_2013_1.pdf), 2. ožujka 2013.

<http://szupervizio.webs.com>, 20. veljače 2013.

<http://www.coachutbildning.se/Coachetik.html>

<http://www.emccouncil.org/> Stranica posjećena: 16. svibnja 2013.

<http://www.szupervizio.eoldal.hu>, 20. veljače 2013.

<https://nl.wikipedia.org/wiki/Coaching> Stranica posjećena: 16. svibnja 2013.

Judy, M.: Tango tanzen. Psychoanalytische und systemische Konzepte zu Übertragung & Gegenübertragung. In: *Brush up your Tools*.

Knopf, W. (2008) Life Long Learning: Eine politische und praktische Chance für Supervision und Coaching. BSO Journal (2008) 1:21-22. Bern

Knopf, W./I. Walther (ur.) (2010) *Beratung mit Hirn*. Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching. Wien: Falcultas.

Knopf, W./Roos, S. de (2009) *The Advancement of Supervisory Learning*. Science, Profession or Practical Wisdom. A dialogue between Wolfgang Knopf and Sijtze de Roos. Supervision (2009)1:23-28. Weinheim: Beltz.

Kobolt, A., Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova / Teamwork and supervision of teams. *Ljetopis socijalnog rada / Annual of Social Work*, 14 (2), 367-386.

Korman, J. (2002). Lösningfokus i handledning. U Söderquist, M. (ur.) (2002) Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm. Mareld.

Korman, J. (2002). Lösningfokus i handledning. U Söderquist, M. (ur.) (2002) Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm: Mareld.

Kouwenhoven, M. (2007). *Het handboek strategisch coachen*. Amsterdam: Boom Nelissen.

- Lingsma, M. (2005). *Aan de slag met teamcoaching*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Luif I. (ur.), *Supervision in Österreich*. Wien: Orac.
- Matić, V. (2011). Razvoj odnosa u superviziji psihosocijalnog rada / Developing a relationship in supervision of psychosocial work. *Ljetopis socijalnog rada / Annual of Social Work*, 18 (2), 217-244.
- Michels, H. und Looss, W. (2006): *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. EHP – Organisation.
- Migge, B.(2005). *Handbuch Coaching und Beratung*, Weinheim: Beltz.
- Milowiz, W. (2009): *Teufelskreis und Lebensweg - Systemisch denken im sozialen Feld*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mohr, G. (2006): *Systemische Organisationsanalyse*. EHP (2009).
- Möller, H: *Was ist gute Supervision?* Klett-Cotta (2001).
- Möller, H., Hausinger, B.: *Quo Vadis Beratungswissenschaft?* VS Verlag für Sozialwissenschaften (2009).
- Moltke, H. V. och Molly, A (ur.). (2011). *Systemisk coaching en grundbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Münch, W. (2011): *Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision: Konzeptualisierung und Praxisreflexion*, Brandes und Apses.
- Näslund, J. & Ögren, M-L. (ur.). (2010). *Grupphandledning. Forskning och erfarenheter från olika verksamhetsområden*. Lund. Studentlitteratur.
- Neuberger, O. : *Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung*, UTB (2006).
- Olson, H. & Arnoldsson, Ch. (2010). *Samtal kring handledning. Erfarenheter och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Pechtl, W. (1995): *Zwischen Organismus und Organisation, Wegweiser und Modelle für Berater und Führungskräfte*, Veritas, 1995, zit. nach Tippe/Jakob, oe263, 2012, unveröffentlichtes Manuskript.
- Pertoft, M & Larsen, B (2003). *Grupphandledning med yrkesverksamma i människovård*. Stockholm: Liber.
- Petitt, B. (2002). *Reflektion*. U Söderquist, M. (ur.). (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*: Stockholm. Mareld.
- Petitt, B. (2002). *Reflektion*. U Söderquist, M. (ur.). (2002). *Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv*. Stockholm: Mareld.
- Petzold, H. (2005): *Supervision in der Altenarbeit*. Junfermann, Paderborn.
- Petzold,H. (2005): „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien.

- Petzold, H. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung: Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis, Junfermann Paderborn.
- Pol, I.G.M. van (2012). *Coachen als professie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Praag-van Asperen, H.M. van en Praag, Ph.H. van (2000). *Handboek supervisie en intervisie*. Leusden: De Tijdstroom.
- Pühl, H.: Handbuch der Supervision 3. Wissenschaftsverlag Spiess (2012).
- Pühl, H. (Hg.) (2012): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch, 3. Leske u. B., Vlg., L.
- Rappe-Giesecke, K. (2009). Supervision für Gruppen und Teams, Heidelberg: Springer, 4. ed.
- Rappe-Giesecke, K. (1999): Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. U: Fatzer, Gerhard et al.: Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung). Edition Humanistische Psychologie.
- Rittershausen, K. (2010). Coaching, empowerment and health A literature review Examensarbete i Folkhälsovetenskap, C- nivå, 15 hp VT 2010 Högskolan i Skövde: Institutionen för vård och natur.
- Sárvári, Gy. (1996): Az európai és az angolszász szupervíziós gyakorlat néhány eltérése a szupervízió folyamattanulásának tükrében. U: Louis van Kessel, Sárvári György (ur.): *Tanulmányok a szupervízió köréből*. Supervisio Hungarica.
- Schattenhofer, K. (2009): Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen, u: Edding/Schattenhofer (ur.) (2009): Handbuch: Alles über Gruppen, Weinheim/Basel.
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisiekunde*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Söderquist, M. (ur.). (2002). Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm: Mareld.
- Söderquist, M. (ur.). (2002). Möjligheter. Handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm: Mareld.
- Ståhl, F. (2004). Det personliga ställningstagandet. U Wrangsjö, B. (ur.). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningsätt. Stockholm: Mareld.
- Ståhl, F. (2004). Det personliga ställningstagandet. U Wrangsjö, B. (ur.). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningsätt. Stockholm: Mareld.
- Steinhardt, K. (2005): Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zu einer Profession? Zur historischen, professionstheoretischen und empirischen Fundierung von psychoanalytisch orientierter Supervision, Psychosozialer Verlag Gießen.
- Stiwne, D (ur.). (1993). Perspektiv på handledning i psykoterapi och avgränsande områden. Stockholm: Natur & Kultur.

- Stumpf, S. / Thomas, A. (ur.) (2003): Teamarbeit und Teamentwicklung, Hogrefe.
- Tatschl, S (2009). Reflektiranje – ključna kompetencija u superviziji. U: Ajduković, M. (ur.) *Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 49-66.
- Tatschl, S. (1997): Organisationssupervision und Organisationskompetenz als Antwort auf Herausforderungen des Wandels von Sozialen Organisationen. U: Luif I. (ur.), *Supervision in Österreich*. Wien: Orac.
- Tippe, A. (2008): Veränderung stabilisieren. Strategische Teamentwicklung als Führungsaufgabe zur Stabilisierung von Organisationsentwicklungsprozessen. Carl-Auer-Verlag.
- Tomić, V. (2011). Razine odgovornosti u supervizijskim odnosima/ Levels of responsibilities in supervision relationships. *Ljetopis socijalnog rada/Annual of Social Work*, 18 (2), 245-280.
- Tuđa Družinec, Lj. (2011). Utjecaj profesionalnog iskustva supervizora i konteksta na supervizijski proces u pomažućim profesijama / Influence of professional experience of supervisor and context to the supervision process to helping professions. *Ljetopis socijalnog rada / Annual of Social Work*, 18 (2), 333-363.
- Tveiten, S. (2010). *Yrkesmässig handledning – mer än ord*. Lund: Studentlitteratur. Lund.
- Vad är coaching? [http://www.coachstjarnan.se/vad\\_ar\\_coaching.php](http://www.coachstjarnan.se/vad_ar_coaching.php)
- van Kessel, L. (2007) Coaching, a field for professional supervisors. *Ljetopis socijalnog rada / Annual of Social Work*, 14 (2), 387-431.
- van Kessel, L. / Fellermann, J. (2000): Supervision and Coaching in a European Perspective. Proceedings of the ANSE-Conference 2000, [www.anse.eu](http://www.anse.eu), lipanj 2013.
- Vandamme, R. (2003). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Vizek Vidović, V., Vlahović Štetić, V. (2007). Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj / Models of adult learning and professional development. *Ljetopis socijalnog rada / Annual of Social Work*, 14 (2), 283- 310.
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (2011): *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. W.W. Norton & Co.
- Weigand, W. (2012): Beitrag der Zeitschriften zur Professionalisierung von Supervision – Felderkundungen, u: *Forum Supervision*, Heft 40, listopad 2012.
- Weigand, W. (2011): *Organisation verstehen*, u: *Supervision*, 01/2011.
- Weigand, W. (2009): *Methodenfetischismus und Angstabwehr*, u: Harald Pühl (ur.), *Handbuch der Supervision 3*, Berlin 2009.

Weigand, W. (2006): Neue Herausforderungen an die Profession Supervision, u: Supervision 01/2006.

Wendel, B.; <http://keycoaching.net/coach/om-coaching/>.

Wikberg, E.: Organisering av en ny Marknad- en studie av den Svenska coachningsmarknaden. Score; Stockholm: Stockholm centre for organizational research.

Wikipedia.de: "Supervision", <http://de.wikipedia.org/wiki/Supervision>, 30.05.2012.

Wikipedia: "Coaching", <http://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>, 30.05.2012.

Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Carl-Auer-Systeme.

Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot handledledning. U Söderquist, M. (ur.) (2002) Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm: Mareld.

Wirtberg, I. (2002). Att ge och ta emot handledledning. U Söderquist, M. (ur.) (2002). Möjligheter handledning och konsultation i systemteoretiskt perspektiv. Stockholm: Mareld.

Wrangsjö, B. (ur.). (2004). Utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.

Wrangsjö, B. (ur.). (2004). Att utforska tillsammans. Handledande förhållningssätt. Stockholm: Mareld.

[www.ageracoaching.se](http://www.ageracoaching.se)

[www.anse.eu](http://www.anse.eu)

[www.assp.sk](http://www.assp.sk)

[www.bso.ch](http://www.bso.ch)

[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

[www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org), 14. svibnja 2013.

[www.dgsv.de](http://www.dgsv.de)

[www.drustvozasupervizijo.si](http://www.drustvozasupervizijo.si)

[www.hdsor.hr](http://www.hdsor.hr)

[www.hrcafe.eu/temakor/szupervizio](http://www.hrcafe.eu/temakor/szupervizio), 20. veljače 2013.

[www.ispa-supervision.org](http://www.ispa-supervision.org)

[www.lfi.hu/coaching-vs-szupervizio.html](http://www.lfi.hu/coaching-vs-szupervizio.html), 20. veljače 2013.

[www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu)

[www.lvsc.eu](http://www.lvsc.eu) Stranica posjećena: 16. svibnja 2013.



[www.nobco.nl](http://www.nobco.nl) Stranica posjećena: 16. svibnja 2013.

[www.nosco.no](http://www.nosco.no)

[www.oevs.or.at](http://www.oevs.or.at)

[www.sai.ir](http://www.sai.ir)

[www.supervision-coaching.it](http://www.supervision-coaching.it)

[www.supervizare.com](http://www.supervizare.com)

[www.supervizija.lv](http://www.supervizija.lv)

[www.szupervizio.lap.hu](http://www.szupervizio.lap.hu), 20. veljače 2013.

[www.szupervizorok.hu](http://www.szupervizorok.hu), 20. veljače 2013.

[www.wikipedia.hu](http://www.wikipedia.hu), 21. siječnja 2013.

Žižak, A., Vizek Vidović, V., Ajduković, M. (2012). Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu / Interpersonal communication in professional context. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.

Žorga, S. (2009). Specifičnosti učenja u superviziji. U: Ajduković, M. (ur.) *Refleksije o superviziji: Međunarodna perspektiva / Reflection about supervision: International perspective*. Zagreb: Faculty of Law. Department of Social Work, 49-66.